



LA IMPORTANCIA DE INVOLUCRAR A LOS *STAKEHOLDERS*.

Cómo hacer de la comunicación una garantía de éxito. *Luis Alonso*

Muy pocas compañías alcanzan un alto ratio de proyectos o cambios exitosos; una de las principales causas para no lograrlo, es la errónea gestión de los interesados. Hacer partícipe de estas iniciativas al personal que está relacionado, tanto de forma directa como indirecta en la empresa, asegura un aumento significativo para que las iniciativas y modificaciones se completen satisfactoriamente.

Un estudio realizado por Standish Group International cifró en apenas un 39% la cantidad de proyectos que se ejecutan en tiempo y forma.¹ Al realizar un análisis de los proyectos erróneos, la consultora Gartner mostró una profunda relación entre el tamaño del proyecto y la probabilidad de fracaso:² se puede afirmar que, cuanto más grande y costoso es el proyecto al que nos enfrentamos, más probable es que éste fracase. Es visible entonces, que el aumento del tamaño de los proyectos complica la gestión de las personas involucradas en ellos.

En su encuesta anual sobre la gestión de proyectos de TI,³ el Instituto para la Gestión de Proyectos (PMI) dio a conocer un dato revelador y alarmante: *muy pocas organizaciones consideran a los stakeholders (toda persona que tiene algún in-*

terés en el proyecto) cuando crean sus casos de estudio. Si nos centramos en términos económicos, el mismo PMI nos indica que un dólar de cada 7.5 invertidos en proyectos, están en riesgo por una mala gestión de las comunicaciones.⁴

Partiendo de la base de los datos ofrecidos por PMI, se puede concluir que una correcta gestión de los interesados incrementa sustancialmente la tasa de éxito de nuestros proyecto.

¿Cómo podemos garantizar que estamos gestionando correctamente los stakeholders?

No existe una fórmula mágica para responder a esta pregunta, pero si seguimos una serie de recomendaciones y buenas prácticas al momento de emprender un proyecto, podremos asegurar que estamos dando pasos en la dirección correcta.

Una de las consideraciones iniciales que debemos tener presente, es que la gestión de *stakeholders* es un proceso que tiene que abarcar la totalidad del proyecto, desde fases tempranas del éste hasta su propia ejecución o conclusión.

Antes de poner en marcha cualquier iniciativa, debemos conocer a las personas que van a verse afecta-

das con éste o, aún más importante, quienes son las que tendrán poder para que nuestro proyecto triunfe o no. Para apoyarnos en esta tarea, es interesante crear lo que se conoce como Matriz de poder e influencia.

Esta matriz permitirá categorizar a los interesados de una forma en la que sea más sencilla su gestión, por lo que cuando ésta se genere, será necesario considerar, como mínimo, los siguientes aspectos:

- Conocer el nombre y tipo de *stakeholder*, a fin de identificar e indicar si desempeña un rol interno o externo en el proyecto.
- Conocer los objetivos y resultados en los que el *stakeholder* demuestra más interés o en aquellos sobre los que tiene alguna influencia, ya sea positiva o negativa.
- Tener claro el nivel de influencia que tiene el *stakeholder* sobre el transcurso del proyecto. Su nivel de influencia será una estimación subjetiva y muy útil para determinar cómo se debe desarrollar la estrategia de gestión de expectativas.
- Establecer qué acciones pueden realizar los *stakehol-*



ders para influir negativa o positivamente en el proyecto.

Una vez se ha recabado toda esta información, el siguiente paso es categorizar a todos los *stakeholders* identificados dentro de la siguiente matriz:

FIGURA 1. MATRIZ DE PODER E INFLUENCIA



Esta simple acción, nos permitirá identificar cuáles personas son claves para nuestro proyecto, y cuáles no, con el fin de gestionarlas de forma diferente. En grandes proyectos es difícil identificar a los *stakeholders*, por lo que es una tarea que puede requerir cierto tiempo. Reserva en tu plan de trabajo el tiempo suficiente para identificarlos correctamente.

En este punto, ya tenemos la mitad del camino recorrido. El siguiente paso es [definir la estrategia y el plan de comunicación](#). Ambos están encaminados a conseguir que una vez identificados los *stakeholders*, las personas claves se involucren en el proyecto y así vencer posibles reticencias. Es más sencillo que una persona se muestre abierta a un cambio del que forma parte. Para ello, se pueden realizar las siguientes actividades:

- Hacer partícipes a los *stakeholders* sobre las actividades y fases del proyecto. Ejemplo: incluir al personal operativo en una nueva funcionalidad en fases tempranas de desarrollo, así como incluir a los usuarios finales en las pruebas de una nueva versión del proyecto.
- Establecer una comunicación eficaz y eficiente como vehículo para mejorar la percepción del avance del proyecto; es decir, permitir que los interesados tengan una visión clara y actualizada del punto en el que éste se encuentra, las decisiones tomadas y el camino a seguir.
- Realizar campañas de concienciación para vencer reticencias. Pueden ser jornadas o talleres impartidos por personas ajenas al proyecto; expertos en la materia que ofrezcan una visión global, y presenten las buenas prácticas de la industria.
- Identificar posibles acciones negativas y mitigarlas lo antes posi-

ble. Al igual que una bola de nieve que rueda por una ladera, cuanto antes interceptemos estas acciones negativas, menos consecuencias tendrán para el proyecto.

Por último, y no menos importante, durante la ejecución del proyecto debemos realizar [encuestas de satisfacción](#) sobre la evolución del proyecto y el grado de cumplimiento de las expectativas. Esto nos permitirá conocer si nuestro proyecto está encaminado correctamente o si, por le contrario, debemos corregir desviaciones antes de que los *stakeholders* se impacienten.

Si se cumplen con estos tres simples pasos: 1) [conocer los intereses](#); 2) [establecer la estrategia y el plan de comunicación](#), y 3) [pulsar la satisfacción](#), podemos garantizar que el porcentaje de éxito de nuestro proyecto crecerá de forma exponencial.

Entonces, si la fórmula del éxito es tan sencilla ¿Por qué fracasan tantos proyectos? Muy simple, los tiempos ajustados que se manejan para la ejecución de los éstos y el hecho de que la dificultad para gestionar interesados aumente a medida que crece su tamaño, hacen que la gestión de *stakeholders* sea uno de los grandes olvidos en la planeación.

Se puede concluir que la receta para un proyecto exitoso es tener bien identificados a los interesados



en él, y establecer un plan de acciones a realizar para mantenerlos motivados. Así que ya saben: *No se olviden de los stakeholders.*

¹ STANDISH GROUP INTERNATIONAL. "THE CHAOS MANIFESTO" [en línea], VersionOne, Estados Unidos, 2013, [fecha de consulta: Febrero 2016], disponible en: <<https://www.versionone.com/assets/img/files/CHAOSManifesto2013.pdf>>.

² MIERITZ, LARS. GARTNER SURVEY SHOWS WHY PROJECTS FAIL [en línea], Thisiswhatgoodlookslike, Estados Unidos, junio 2012 [fecha de consulta: Febrero 2016], disponible en: <<http://thisiswhatgoodlookslike.com/2012/06/10/gartner-survey-shows-why-projects-fail/>>.

³ PMI. "THE HIGH COST OF LOW PERFORMANCE: HOW WILL YOU IMPROVE BUSINESS RESULTS?" [en línea], PMI PULSE OF THE PROFESSION, Estados Unidos, 2016, [fecha de consulta: febrero 2016], disponible en: <<http://www.pmi.org/~media/PDF/learning/pulse-of-the-profession-2016.ashx>>

⁴ Id.